

# 淺談國軍領導統御 的衝擊與挑戰

A brief discussion on the impact and challenges of national  
army leadership

海軍上校 沈育德

提 要：

- 一、領導統御往往被視為一門藝術，但不能光憑數學公式，或化學方程式就能夠得出單純而又標準的答案。這門藝術確實複雜，因為其中包含人性、理性、感性、科學及醫學，偶爾還可能帶點玄學，也與家庭教育、學校教育與社會教育有關。
- 二、現代部隊要串聯起「精神戰力」的關鍵元素，並非真能夠單純的只聚焦在將領個人卓越的「領導統御」那麼簡單，還應該重視時下環境與年輕人價值觀的轉變，與日益複雜的諸多文明病等因素，這都使得現在部隊的管理必須被正視，也變得比以前更加困難且複雜。
- 三、部隊面對「少子化」的影響、初任幹部的惶恐、現代精神疾病的隱憂，以及世代溝通的隔閡等衝擊，挑戰不僅複雜且多元。國軍宜正視並瞭解伴隨著時代演進，連帶應蘊而生的道德、價值觀變異及文明病等因素可能所造成的影響，並從上而下相互理解窒礙、互相體諒辛苦，適切調整各階層領導方式，才能與時俱進，並在戰場上「同心一致」達成任務。

關鍵字：領導統御、同理心、情緒管理、情緒勒索

## Abstract

1. Leadership and command have been regarded as an art, rather than a science that yield singular and definitive answers. The inherent complexity of this discipline stems from its multifaceted components. At times, it is closely related to family upbringing, school-based education, and social instruction. Moreover, it may even involve elements of metaphysics.
2. Modern military units must integrate the critical component of “psychological resilience” into leadership strategy. It is no longer sufficient to focus solely on the excellence of distinguished commanders. Rather, contemporary leadership must account for the evolving sociocultural en-

vironment and shifting value systems. Additionally, the increasing influence of so-called “civilizational illnesses” necessitates a recognition that leadership has become significantly more challenging compared to previous eras.

3. The multifaceted and challenges facing leadership today include declining birthrates, the anxiety of junior officers, the prevalence of mental health concerns, and generational communication gaps. In response, foundational leadership within the military must first acknowledge and understand the socio-historical shifts that impact leadership efficacy. By adapting leadership strategies appropriately at all ranks, military leadership can remain responsive and relevant in the face of ongoing societal transformation.

**Keywords: Leadership, Empathy, Emotion management, Emotional blackmail**

## 壹、前言

國家軍力強盛的指標，往往多被聚焦在具象、可量化的評核機制上，例如軍隊編制、軍備數量與武器科技先進程度等數值比較，通常卻忽略部隊人員心理素質與領導統御這些隱性因素，原因不外乎這些因素較難具象及量化，所以就更容易被具體評核。現代國家要讓軍隊能從基礎的「知戰」進階到「能戰」，過程往往須透過具前瞻性、且有系統的漸進式訓練規劃，並運用科學的方法，逐步讓部隊達到「能戰」的目標；部隊之所以要「能戰」，是因「能戰」才能「備戰」、「敢戰」，此即《孫子兵法》〈九變篇〉所述：「用

兵之法，無恃其不來，恃吾有以待之。」

<sup>1</sup>此誠所謂「和平必須靠實力」，唯有透過備戰，才能達到避戰與和平。<sup>2</sup>

所有戰爭幾乎都是充滿殺戮，古往今來鮮少例外，一旦上了戰場，除了軍備、武器較量外，當然也包含謀略與勇氣。通常在轟轟烈烈的戰事後，各方矚目的自然就是勝敗結果，鎂光燈的焦點也往往聚焦在萬人崇仰的名將身上，傳世津津樂道甚至編入教科書，讓後人頌讚。然所謂「一將功成萬骨枯」，<sup>3</sup>在讚賞與歌頌背後，觀古鑑今，單憑名將個人領導魅力，是否真能讓數千甚至數十萬士卒，縱使「馬革裹屍」都義無反顧、無所畏懼，這個答案其實是有所保留的。可是那股上、下灌透

註1：王建東，《孫子兵法思想體系精解》（臺北市：黎明文化事業，1976年），頁347。

註2：賴于榛、溫貴香、葉素萍，〈賴總統：空口白話不是真和平 備戰才能避戰〉，中央通訊社，2024年6月19日，<https://www.cna.com.tw/news/aip/202406190076.aspx>，檢索日期：2025年9月20日。

註3：羅秀美，〈【詩人心事】一將功成萬骨枯〉，《人間福報》，2009年12月14日，<https://www.merit-times.com.tw/News-Page.aspx?unid=158937>，檢索日期：2025年9月21日。

流動的信念與信任，所匯聚的非具象力量的確令人震撼，也應該是所謂的「精神戰力」，<sup>4</sup>但真能單靠一個人的領導魅力就能達到此一境界，恐怕略有誇大之嫌，且這個議題也顯少被外界探討。

本文由現代社會層面、科(醫)學觀點，以及時下年輕族群價值觀等面向切入，探討國軍部隊要串聯起「精神戰力」的關鍵元素，不能單純的只聚焦在名將個人卓越的「領導統御」那麼簡單，還是應該要重視時下環境與年輕人價值觀的轉變，以及日益複雜的諸多文明病等因素。<sup>5</sup>期望各部隊的管理者能夠正視當前領導統御面臨的挑戰，且比以前更加困難且複雜的事實；亦藉此提醒各級領導幹部，宜先正視現代道德、價值觀變異等衝擊，對部隊管理造成的影響，並能從上而下相互理解窒礙、互相體諒辛勞，也適切調整管理與領導方式，方能提升戰力。另方面，本文也透過分析提供國軍領導統御的建議，冀望各級幹部管理觀念也能與時俱進、深刻理解，俾及早因應可能的任務挑戰，這也是撰寫本文主要目的。

## 貳、領導統御的詮釋

古今中外，談「領導統御」較具說服

力者，通常不外是盛世君王、諸侯，就是打過勝仗的文武將帥，用在民間就是知名企業執行長(CEO)或是集團的領導者。其實任憑他們如何詮釋都無妨，因為人們往往一看到他們成功的事業版圖，再結合他們的學歷、經歷、能力與權力，匹配傑出成就與事蹟，幾乎就已給足人們完美的詮釋。就部隊而言，在聚焦成功領導統御的同時，仍有幾個容易被忽略的面向與特質，值得檢視及探討；尤其是在喝采的光環下，或許存有並非想像中的完美與光鮮亮麗，反而可能是一連串耗時的衝突與協調的整合過程。以下就領導統御相關特質，分述如下：

### 一、領導統御是團隊的調諧器

「一樣米，養百樣人」這句話道出人性的複雜，也就是說即便外在客觀因素都相同，但每個人卻有各自思想、慾念和不同的個性；尤其部隊人力來自各方，不同教育程度、家庭教育、人際關係及不同價值觀，也就是因為有這麼多的不同，所以上下間對於事情的看法，以及命令的理解能力，甚至面對困難的處理態度，都存在著不同程度的歧異與不協調；倘領導者與被管理者都還處於年輕氣盛、有個性，甚至是驕傲的階段，那麼部隊將面臨的管理

註4：〈【社論】國軍教戰總則第5條 精神戰力〉，《青年日報》，2024年3月18日，<https://www.ydn.com.tw/news/newsInsidePage?chapterID=1660418>，檢索日期：2025年9月22日。

註5：思安，〈文明人卻得面對文明病，透過文明病自我檢測表，遠離文明病〉，臺灣基康，2024年6月11日，<https://www.genhealth.com.tw/knowledge/182#1>，檢索日期：2025年9月23日。



難題就更複雜。要如何減少諸如上述因素對於部隊所造成的干擾或不和諧，這時候上一階幹部的角色就更顯得重要；除善用領導統御藝術外，並應期許成為團隊的「天線調諧器」<sup>6</sup>，並把這些干擾部隊管理的雜訊適切的「濾掉」，以減低對部隊運作可能的影響。

## 二、領導統御是衝突紛爭的阻尼器

(一)部隊人力來源複雜，雖然看似有與政府、民間企業雷同的架構，但卻容不得像企業員工般可以任性行事，最常見的情形，如企業員工每個人都有自己的想法及私心，倘一不順心就率性而為或遞辭呈，每每造成企業困擾。對外部企業而言，或許還有爭著遞補上位的人會爭先恐後；但軍隊工作性質不同，因應敵情，負有隨時戰備的義務與責任，豈能「不如我意，就拿退伍當武器」，造成兵力缺口恐難迅速填補。況且任何一位國軍人力，從人員訓練培養成為可用兵力戰力，從可用兵力再轉換為戰力，這些過程都是需要時間，兵源補充及戰力良窳絕對不是數字遊戲，輕易就能夠解決的。

(二)部隊管理階層必須在兼顧任務與人員心緒的前提下，多面向思考，以降低違和與衝突，並盡可能創造雙贏的局面；而良善、技術性且有限度的調解或妥協，或許是消弭認知衝突的必要手段。換言之，就是目標不變，任何調整是為達成目標所運用的方法與手段之一，如同俗諺「條條大路通羅馬」的邏輯，不能永遠只有單向思考；因此，成功的領導統御，除應如同度量衡中調整游移法碼，以取得平衡的支點外，更要像高樓設計用來吸收衝擊的「阻尼器」。<sup>7</sup>

## 三、領導統御是高層與基層的傳動器

《孫子兵法》〈始計篇〉有云：「道者，令民與上同意，可與之死，可與之生，而不畏危也」，以及「將者，智、信、仁、勇、嚴也」，應用在國軍部隊上就是上下一心，具有共同信念，兵卒願意作戰、出生入死；此正意謂著基層部隊士氣與忠誠度是作戰致勝的關鍵。字裡行間中明確道出，為將者必須具備足智多謀、信賞必罰、仁者胸懷、勇敢果決、公正嚴明的人格特質；故領導統御正是部隊高層意志

註6：調諧器，使用可調節的電感器和電容器來糾正天線阻抗的反應性元素。主要目的是使天線顯示為純電阻載荷，以使其與發射器或接收器的阻抗相匹配；這種調整最大程度地減少了元件間的不匹配，提高整個傳輸系統的效率 and 性能。〈天線調諧器(ATU)基礎知識〉，Ariat-technology，2024年8月27日，[https://www.ariat-tech.tw/blog/antenna-tuner\(atu\)-basics.html](https://www.ariat-tech.tw/blog/antenna-tuner(atu)-basics.html)，檢索日期：2025年9月23日。

註7：阻尼器的運用係在風或地震作用下會發生振動/搖擺，較大的振動會引起結構/非結構構件的破壞，高層建築易於產生風振，通常利用增加結構消能減震措施，採用阻尼器可發揮消耗能量、減少振動的效果。〈阻尼器在高層建築中的耐震抗風應用實例〉，建築人手札，2021年6月5日，<https://forgemind.net/media/%E9%98%BB%E5%B0%BC%E5%99%A8%E5%9C%A8%E9%AB%98%E5%B1%A4%E5%BB%BA%E7%AF%89%E4%B8%AD%E7%9A%84%E8%80%90%E9%9C%87%E6%8A%97%E9%A2%A8%E6%87%89%E7%94%A8%E5%AF%A6%E4%BE%8B/>，檢索日期：2025年9月24日。

與基層士氣與忠誠的傳動器，如同大腦驅動四肢神經，順利的作動協調，就能做出流暢完整的動作，其中牽涉生理相關神經傳導、連結及聯動結構，此正所謂「上下同欲者勝」的道理。

## 參、當前領導統御的衝擊與挑戰

由於時下環境與年輕人價值觀的轉變，還有日益複雜的諸多文明病等因素，使得部隊的人員管理，比起以前已經變得更加困難且又複雜許多。部隊基層已經不可能再是許願樹，各領導階層也不應該冀望凡事都能心想事成；因為其中多了許多迥異以往的變數，包括跨世代認知的落差，與伴隨時代演進衍生出種種的意料之外。故談到現代的領導統御，首先必須理解國軍的基層正面臨哪些衝擊與挑戰，摘整分述如後：

### 一、少子化的影響

(一)我國正面對少子化(Sub-replacement fertility)的衝擊，對國軍造成最直接的影響即是役男人數銳減。根據統計，2024年徵集役男首度跌破10萬人門檻，預估到2031年會剩下不到7.5萬人；<sup>8</sup>再加上志願役招募困境，暫時無法回補因屆齡退伍或因故退伍國軍所流失的人力缺口。

再依據立法院資料顯示，國軍編現比已連年下滑，自2020年至2024年已從近八成九(88.57%)下降逾一成(78.6%)。<sup>9</sup>

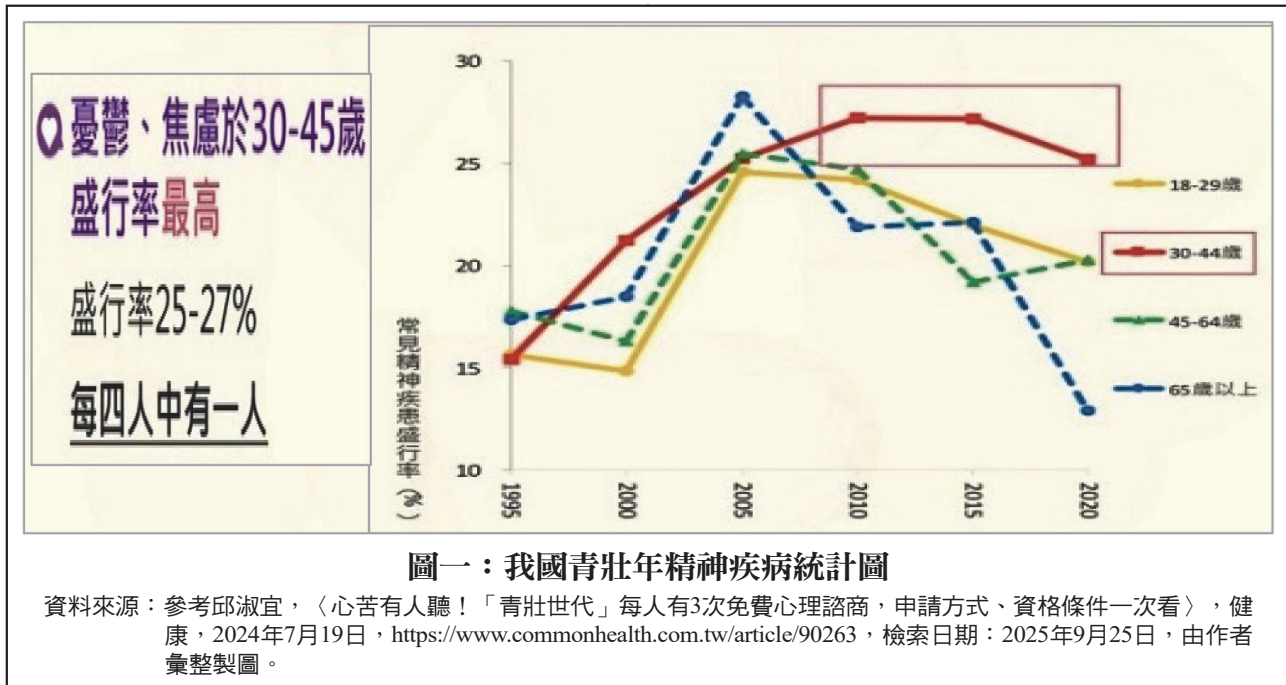
(二)部隊編現比明顯的下降，又特別顯示國軍人力正面臨「開源」與「節流」的雙重挑戰。談到有關部隊人力開源的「招募」及人力屆退節流的「留營」，往往又與部隊給人的形象和部隊風及氣氛息息相關。在塑造部隊形象與型塑部隊風氣的同時，國軍幹部都有著「留優汰劣」的現實包袱下，也面臨人力破口與留營與否的抉擇；當面臨現實因素與人力破口如何平衡時，「領導統御」即是平衡這個槓桿不可或缺，且必須隨時調整的支點。

### 二、初任官的徬徨

談到現代國軍基層幹部，不得不重視的現實課題，就是基層軍、士官幹部在結束學校修業後隨即任官，任官令生效的同時，大部分的幹部就被賦予領導與管理的責任。就實際層面來看，這些初階軍、士官應該只虛長年輕士官兵幾歲，「被管理者」有的情緒反應與問題，也極有可能存在於這些年輕初階領導幹部身上。換個方式說，就是當這些初階領導幹部都還在摸索如何領導與管理而徬徨之際，他們就被要求必須學會察言觀色、防微杜漸，甚至

註8：葉需萱、謝其文，〈少子化影響役男徵集數 今年首度跌破10萬人〉，公視新聞網，2024年6月24日，<https://news.pts.org.tw/article/701678>，檢索日期：2025年9月24日。

註9：游凱翔，〈國軍編現比下滑 國防部研擬放寬入營條件及提升待遇〉，中央通訊社，2025年1月7日，<https://www.cna.com.tw/news/aip/202501070168.aspx>，檢索日期：2025年9月25日。



洞燭機先的去發現、輔導及解決所屬人員所面臨的種種問題。畢竟初階幹部如果也處於需要被輔(教)導的同時，渠等也就可能沒有太多餘力思考進一步的管理作為；因為他們也正在學習太多學校沒教的領導統御技能，此種徬徨確實是國軍部隊無法迴避的難題。

### 三、現代精神疾病的隱憂

根據「衛生福利部」公布「臺灣民眾常見精神疾患盛行率之變遷」研究顯示，國人常見精神疾患(如憂鬱、焦慮症)，以30-45歲人口(約525萬人)群盛行率最高，

也正步入「三明治族群」<sup>10</sup>；研究指出，面對「經濟負擔」、「角色衝突與緊張」及「工作狀態」等壓力，此年齡段的盛行率高達二成五到二成七，也就是每四人中即有一人有此心理困擾(統計表，如圖一)。另依據「健保署」統計，青壯世代的精神醫療使用亦有增加趨勢，其中15-45歲「精神科」就醫率從逾百分之七(7.4%)增加到近百分之十(9.5%)，成長率達百分之二十七。從這些官方數據可以提醒吾等，當代精神疾病罹患率正逐年攀升，國軍部隊更應正視此一問題；<sup>11</sup>並從認識與人相

註10：「三明治族群」，通常是指介於35-55歲，已婚有家庭，被包夾在父母、孩子、配偶、上司、下屬等之中，同時還要面對經濟壓力、生活壓力及人際壓力。他們不但是家中的經濟支柱，也是家庭的主要照護者。三明治族群約525萬人，為我國主要的人口與經濟支柱。〈身為「三明治族群」也別忘了好好照顧自己〉，中央通訊社，2024年8月13日，<https://www.cna.com.tw/postwrite/chi/378668>，檢索日期：2025年9月26日。

註11：〈青壯的心誰傾聽？心理健康支持擴大方案來了！〉，衛生福利部心理健康司，2024年8月1日，<https://www.mohw.gov.tw/cp-16-79408-1.html>，檢索日期：2025年9月26日。



表一：國軍部隊情緒勒索可能態樣綜整表

操控手段	說明	部隊可能的態樣
懲罰者 (Punishers)	如果拒絕勒索者，他們會誇大你對他們造成的負面影響。	不准假也沒關係，那我只好打報告退伍，讓單位編現比再低一點。
自虐者 (Self-Punishers)	透過威脅傷害自己，達到操縱他人的目的。	如果你拒絕我的請求，我就自我傷害，製造危安事件。
受苦者 (Sufferers)	勒索者會展現痛苦與不快樂，明示或暗示他人必須幫助他們。	你不配合，讓我很不開心，如果連累其他人跟著受罪，那可就是你的錯。
引誘者 (Tantalizers)	這種情緒勒索者會承諾獎勵，只要受害者按照他們的要求行事。	如果你想佔缺，從現在開始最好乖乖聽我的話。

資料來源：參考〈情緒勒索該如何定義？情緒勒索意思與處理方式全解析〉，親子天下，2025年3月5日，<https://premium.parenting.com.tw/article/5095958>，檢索日期：2025年9月27日，由作者整理製表。

關的幾個行為、心緒反應及醫學專有名詞開始，因為這與管理者、被管理者切身相關。分述如後：

#### (一)情緒勒索(Emotional Blackmail)

情緒勒索起源於美國心理學家蘇珊·佛沃(Susan Forward)，亦可稱為「FOG」(意即恐懼【Fear】、義務【Obligation】及罪惡感【Guilt】)。「情緒勒索者」會透過威脅、施壓、沉默或諷刺等手段，令「被勒索者」產生各種不同程度的負面情緒，如恐懼、自卑、罪惡感、挫敗感等，從而直接或間接地迫使「被勒索者」服從他們或滿足他們的要求，這過程如同以另類要脅來達成操控目的。若被動一方長期處於這種高壓且心理不健康的狀態下，慢慢會變成一種惡性循環，並產生各種情緒

問題。<sup>12</sup>「情緒勒索」主要區分懲罰者(Punishers)、自虐者(Self-Punishers)、受苦者(Sufferers)、引誘者(Tantalizers)等四種類型(可能態樣，如表一)，造成管理者與被管理者都會被互相影響。<sup>13</sup>

#### (二)憂鬱症(Depression)與躁鬱症(Bipolar Disorder)

1. 憂鬱是正常的情緒，人遇到挫折、失落、不如意，難免會悶悶不樂，但是如果鬱悶的情緒過為嚴重，持續的時間過久，而無法拉回、失去控制，就要小心可能是憂鬱症的前兆；<sup>14</sup>目前診斷憂鬱症的標準(DSM-IV)共有9個症狀，至少滿足4個症狀以上，且持續超過兩週，就有可能患有此病症(如表二)。<sup>15</sup>躁鬱症是一種情緒失調的精神疾病，一般人常將之和憂鬱症混

註12：蘇瑞雯，〈不要陷入情緒勒索困局〉，信健康，2021年6月17日，<https://health.hkej.com/health/article?suid=2827308&subjectline>，檢索日期：2025年7月24日。

註13：親子天下社群中心，〈情緒勒索該如何定義？情緒勒索意思與處理方式全解析〉，親子天下，2025年3月5日，<https://premium.parenting.com.tw/article/5095958>，檢索日期：2025年9月27日。

註14：同註12。

註15：張家銘，〈EQ殺手—認識憂鬱〉，社團法人臺灣憂鬱症防治協會，2009年2月27日，<https://www.depression.org.tw/knowledge/info.asp?/64.html>，檢索日期：2025年9月30日。

表二：憂鬱症病兆一覽表

症 狀	具 體 表 象
憂鬱情緒	不快樂、煩躁、鬱悶。
興趣與喜樂減少	對任何事務提不起興趣。
體重下降(或增加)	食慾下降(或增加)。
失眠(或嗜睡)	難入睡或整天想睡。
精神運動性遲滯(或激動)	思考動作變緩慢。
疲累失去活力	整天想躺床、體力變差。
無價值感或有罪惡感	覺得活著沒意思、自責難過。
無法專注、決斷	腦筋變鈍、矛盾猶豫、無法專心。
極度負面思考	反覆想到死亡，有自殺意念或計畫。

資料來源：參考張家銘，〈EQ殺手-認識憂鬱〉，社團法人臺灣憂鬱症防治協會，2009年2月27日，<https://www.depression.org.tw/knowledge/info.asp?/64.html>，檢索日期：2025年9月30日，由作者整理製表。

表三：躁鬱症狀一覽表

輕 躁 症 狀	躁 症 症 狀
持續好幾天莫名的興奮或愉悅	超過一週以上的誇大言行、意念奔馳
出異於平常的自信，且精力旺盛	睡眠需求減少
談話時滔滔不絕或天馬行空	認為自己擁有超能力
◎過度參與超過自身能力以外的事務，如盲目投資、不計代價的使用金錢、誇張的信奉宗教、過多不恰當的行為。	◎明顯的脫離現實，如認為自己擁有超能力、想像變成神仙或上帝、想像具有拯救世人的任務、認知功能受損。
◎人際互動改變，如慷慨熱情、愛與人爭辯。	◎更嚴重者會、出現幻聽、被害妄想、行為攻擊。

資料來源：參考張勳安，〈認識躁鬱症〉，三軍總醫院，2025年4月12日，<https://www.tsgh.ndmctsggh.edu.tw/unit/10058/17020>，檢索日期：2025年10月2日，由作者整理製表。

淆不清；臨床診斷經驗，並不一定需要有憂鬱發作，但卻一定要有輕躁或躁症等症狀徵候顯示(如表三)。<sup>16</sup>

2. 憂鬱症和躁鬱症會導致個人在情緒、認知及行為上出現問題，且可能誘發的因子廣泛而又複雜，管理者應予重視；倘疏於察覺，一旦影響任務執行，將危及部隊整體戰力與安全，身為管理者絕對不能漠視，否則將衍生更大的管理危機。

四、世代認知與溝通的隔閡

(一)目前社會上從50到90年次都在同

一個職場中工作，因為生活背景及想法的差異，導致經常出現「溝通障礙」(Communication Disorder)。畢竟50、60年次出生的「X世代」，生長在世界重新改寫的年代，解嚴、學運、臺灣經濟起飛是這個世代的共同記憶；這些不喜歡威權、在意公平正義的這群人，現在多已是企業或集團的高階主管；70、80年次「Y世代」，則是第一代網路原住民，他們重視工作，具備社會關懷，具創意且不怕革新變化，現在多為企業或集團的中階幹部或員工

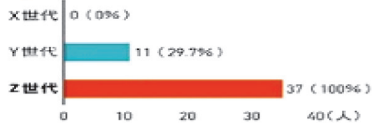
註16：張勳安，〈認識躁鬱症〉，三軍總醫院，2025年9月23日，<https://www.tsgh.ndmctsggh.edu.tw/unit/10058/17020>，檢索日期：2025年10月2日。



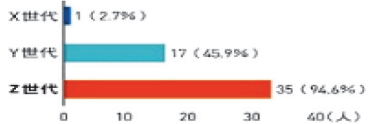
X世代重視團隊、更有毅力，更願意把時間精力投入在工作上；  
Z世代重視自我、嚮往自由，工作外更希望把生活經營好；Y世代介於兩者之間。

### Z世代 較能掌握新科技、新技能

#### 誰更擅長使用數位工具？

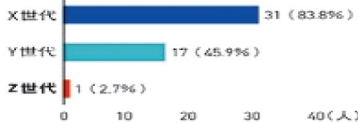


#### 誰更願意擁抱新科技、技術？

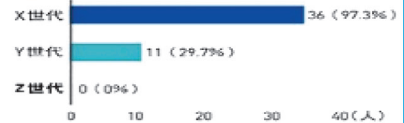


### Z世代 團隊精神、忠誠度、耐挫力、服從性相對差

#### 誰更重視團隊精神？



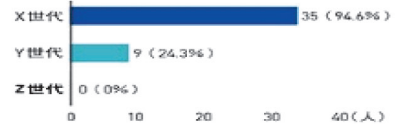
#### 誰的耐挫力更強？



#### 誰對公司更有忠誠度？

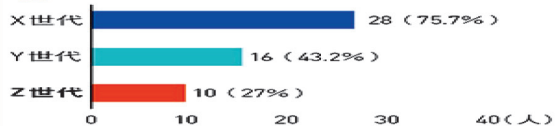


#### 誰更願意服從主管指示？

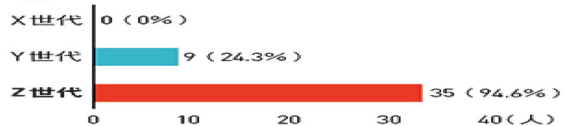


### Z世代 更注重工作、生活平衡，講求自由

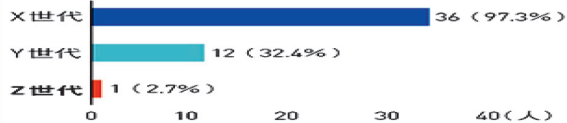
#### 誰更重視公司獲利能力？



#### 比起工作，誰更在乎生活？



#### 誰更願意下班後處理公事？



#### 誰更重視彈性工時？



資料來源：本刊調查 整理：李季洋

調查說明：1 本次調查由今周刊以問卷方式執行，執行期間為2024/6/26至7/20，蒐集科技、百貨、製造、金融、醫療及教育等各行業人資長及中階主管共37份有效問卷。

2 X世代為1966～1980年出生、Y世代為1981～1994年出生、Z世代為1995～2010年出生

圖二：職場世代差異調查綜整圖

資料來源：參考陳亭均、李季洋，〈不賣肝、不忠誠、不聽話！企業出招抓牢200萬最生猛新物種 我的Z世代軍團10大行業人資長大調查〉，《今週刊》(臺北市)，2024年7月31日，<https://www.bustoday.com.tw/article/category/183027/post/202407310002/>，檢索日期：2025年10月4日，由作者彙整製圖。

；至於90年次「Z世代」，在AI的時代長大，手機、電腦不離身，喜歡自由，討厭被拘束，<sup>17</sup>現在大多數是初入社會職場的新鮮人。

(二)這40年共橫跨X、Y、Z世代(與國軍的人力架構幾乎一致)，其中當然存在

隔閡與代溝，而相互溝通就是顯得非常重要；尤其同世代間可能就存在有溝通障礙，更何況是不同世代(職場世代差異調查，如圖二)。溝通障礙涵蓋的範圍有很多面向，例如在共同事務討論上認知的差異，由於存在著對於彼此相互表述的不理解

註17：吳虹儀，〈七代同堂衝擊職場，經驗反而是絆腳石？高年級保有幸福感的3個忠告〉，銀天下，2024年8月28日，<https://www.cw.com.tw/aging/article/5131679>，檢索日期：2025年10月4日。

或無法認同，有可能是受限於表達能力與生活歷練上的不同，讓共同討論的事務無法聚焦或被彼此理解。這也就是管理者常常叨念「你們老是聽不懂」，而被管理者心裡時常嘀咕「你不懂年輕人的明白」，於是產生在說話內容或對話時經常「答非所問」或「雞同鴨講」的普遍現象。由於人員的管理或互動間一直存在溝通障礙或困難，相信這也是部隊與多數企業都會面對的難解課題。

綜合言之，前述提到的種種，如少子化的影響、初任官的惶恐、現代精神疾病的隱憂以及世代溝通的隔閡等問題的核心，都與管理者與被管理者息息相關；因此，為順應時代的演變，國軍除了要理解這些與以往不同、或是曾經被忽略的這類管理衝擊之外，更應該正視這些挑戰，才能讓部隊領導統御也能與時俱進、向上成長，成為「戰無不勝，攻無不克」的部隊。

#### 肆、強化國軍基層領導統御的芻議

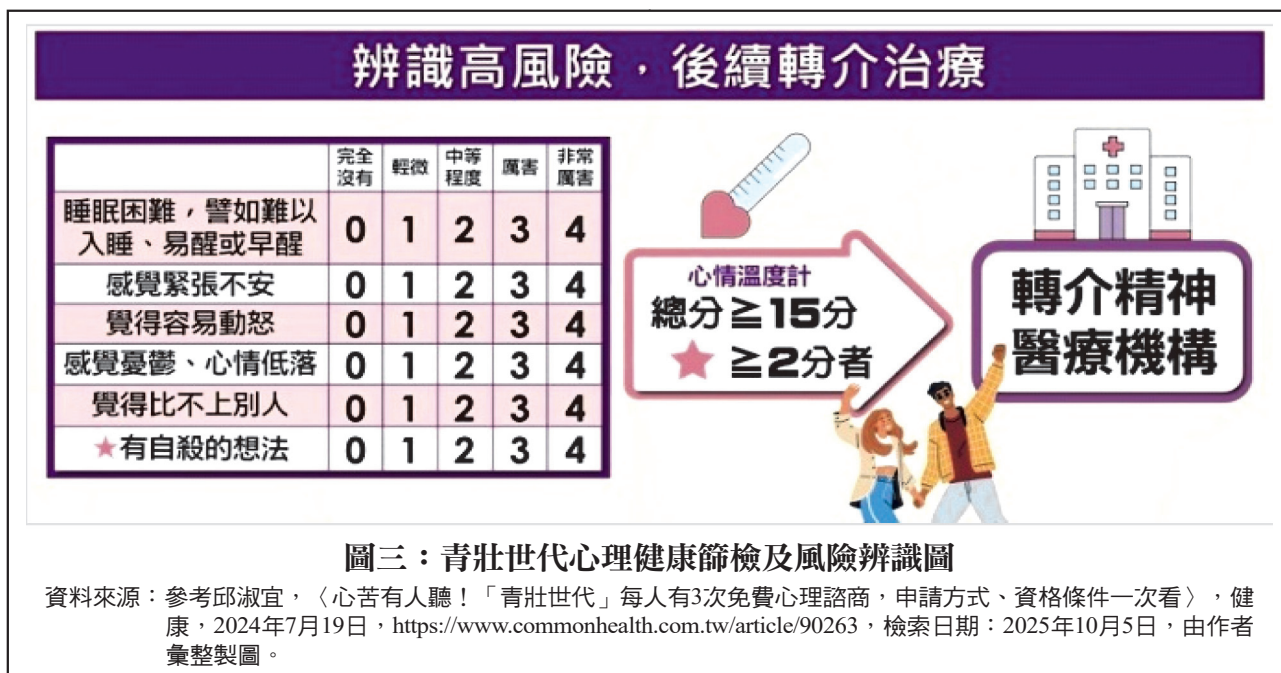
不論軍中或民間，通常「管」與「被管」既定的印象，就是存在著「對立」與「衝突」，管理者總感嘆下級，為什麼不知長官的用心良苦；而被管理者卻老是埋怨上位者，完全不懂部屬心裡的想法。在彼此認知上近乎「平行線」式的無聲對峙

，且認知無法有交集的重要因素，就是彼此間存在太多「自以為是」與「理所當然」；意即兩者都認定「你應該要知道我的立場或想法」。角色換到國軍部隊管理，就必須強調領導統御的重要性，而「兵隨將轉」則道出這個決定部隊戰力強弱、作戰成敗的重要關鍵，即領導者必須將與下屬間認知上的平行線融匯交集，「上下同欲者勝」就是這個道理。以下針對國軍可見的部隊管理現象，摘整分析並提供國軍基層運用參考。分別說明如後：

##### 一、重視職前教育訓練，提高辨識風險能力

不論軍官或士官，一旦任官後大部分人員即被賦予人員管理與輔導之責，就如同前述將面臨初任官的徬徨，尤其基礎教育或是職前教育是否安排相關課程，讓渠等瞭解將來所可能面對部隊管理上；所有可能遭遇到的問題、案例及相關處理標準作法(即SOP)，以加速學習進程。當然，對初任官而言，這個階段相關的領導統御課程，其實應該聚焦在辨識風險，尤其是認識那些不尋常的情緒與精神病症(青壯世代心理健康篩檢及風險辨識，如圖三)，也就是要能夠優先辨識出存在於人員管理上的風險因子，避免在領導統御上受到這些高風險人員的影響，最終造成個人、單位及部隊整體的傷害。<sup>18</sup>

註18：黃苑婷，〈身心科常見疑問解答〉，同心學樂身心科診所，2025年4月12日，[https://drchiang.tongxin.com.tw/xuele/?m=health\\_main&news\\_no=51&news\\_level=1](https://drchiang.tongxin.com.tw/xuele/?m=health_main&news_no=51&news_level=1)，檢索日期：2025年10月5日。



## 二、領導統御重傾聽，不要急著否定

(一)美國海軍「班福特」驅逐艦(USS Benfold, DDG-65)前艦長麥可·亞伯拉蕭夫(D. Michael Abrashoff)將自己在1997年至1999年間擔任艦長任內的管理與改革經驗，寫成一本暢銷著作《這是你的船(It's Your Ship)》(如圖四)書中提到，他如何在短短的兩年內，把一艘混雜誤謬、績效奇差的軍艦，打造成一艘美國海軍最優秀的軍艦。分析他的領導原則包含尊重、瞭解、傾聽與關心，這些因素也就是讓這艘軍艦成為艦隊之中績效優異的關鍵。<sup>19</sup>這裡要提醒的是，管理者不必然需要凡事有求必應，但是必須學習傾聽；也不

要急著否定抱怨或傾訴者，因為身為領導幹部，傾聽是很重要的課程。要讓部屬願意說，從傾訴(或抱怨)的內容裏頭，才能獲得足夠評估資訊及辨識潛存風險，進而納入後續管理上改善的參考，以提高領導效能。

(二)在「2020年美國海軍官校領導統御研討會」(2020 Naval Academy Leadership Conference)上，時任美國「海軍官校」校長尚恩·巴克中將(VADM Sean S. Buck，如圖五)，<sup>20</sup>在演講中就分享了任官之後在美國海軍服務25年以來的經驗，提醒身為一位領導者，其中一項必須做到的原則就是「聽清楚部屬所說的，成為一

註19：劉秉宜，〈從《為將之道-海軍指揮道德的重要性》談成功領導〉，《海軍學術雙月刊》(臺北市)，第55卷，第5期，2021年10月1日，頁20-21。

註20：〈Sean Buck〉，維基百科，[https://en.wikipedia.org/wiki/Sean\\_Buck](https://en.wikipedia.org/wiki/Sean_Buck)，檢索日期：2025年10月6日。





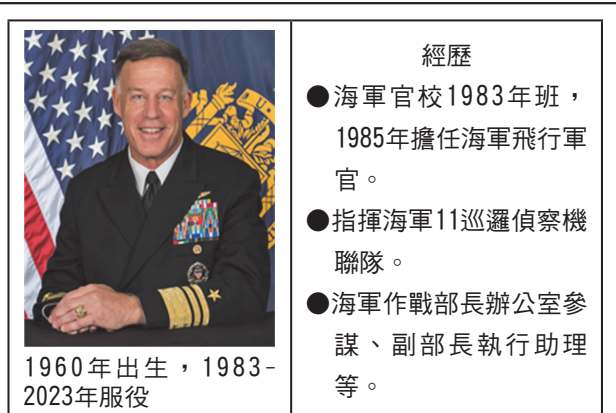
圖四：麥可·亞伯拉蕭夫著作《這是你的船》

資料來源：劉秉宜，〈從《為將之道-海軍指揮道德的重要性》談成功領導〉，《海軍學術雙月刊》（臺北市），第55卷，第5期，2021年10月1日，頁20。

位懂得傾聽的人」。<sup>21</sup>以上案例凸顯成功的領導統御，確實應重視傾聽。

### 三、領導統御要能容錯，因為凡事都需要學習

（一）著名的發明家湯瑪斯·愛迪生（Thomas A. Edison）經過無數次實驗失敗之後，曾說：「我並不是失敗，我只是發現一萬種不管用的方法。」<sup>22</sup>此一故事告訴我們，試著從光明面來看待失敗與不成功。我國「人工智慧學校」校務長看待數位轉型步驟中，第一步是領導人對數位轉型的觀念，包含中階、基層主管都需訓練



圖五：美國海軍官校前校長尚恩中將

說明：美國海軍退役中將，於2019年7月26日擔任美國海軍學院第63任院長。

資料來源：參考〈Sean Buck〉，維基百科，[https://en.wikipedia.org/wiki/Sean\\_Buck](https://en.wikipedia.org/wiki/Sean_Buck)，檢索日期：2025年10月6日，由作者整理製圖。

；第二步是形塑容錯文化，容錯將有助創新，若人人都被要求滿分，將不會有創新發生。<sup>23</sup>任何團隊都需要能站在大局立場思考問題的人，尤其部隊領導者在眾多壓力下，仍要能「堅持對的立場」、「勇於與眾不同」，才能功成名就。<sup>24</sup>

（二）傳統的管理制度中，被管理者始終是接受指令的人，按照紀律和規章來完成需高度執行力的工作；如果沒有容錯文化，不具備包容多樣性的文化特徵、不鼓勵質疑和變革，那麼創新的環境和氛圍就不會存在。<sup>25</sup>相同的概念應用在國軍領導

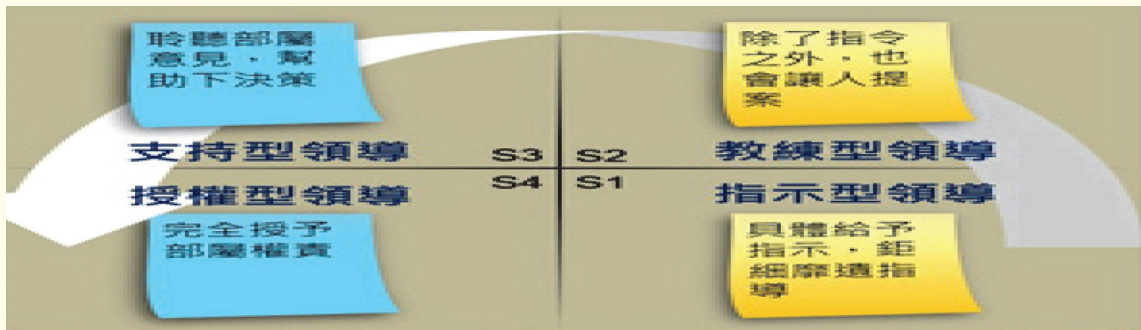
註21：黃軍皓、王子珊，〈109年派赴美國海軍官校領導統御研討會〉，公務出國報告資訊網，2020年1月30日，<https://report.ndc.gov.tw/ReportFront/PageSystem/reportFileDownload/C10900362/001>，檢索日期：2025年10月7日。

註22：莊彙翌，〈為什麼「從失敗中學習」沒有用？別誤會了愛迪生的那句名言〉，科技報橘，2021年12月7日，<https://techorange.com/2021/12/07/back-to-the-drawing-board/>，檢索日期：2025年10月7日。

註23：〈臺灣人工智慧學校校務長蔡明順 數位轉型4步驟 領導、容錯、投資、時機〉，管理知識中心，2021年10月11日，<https://mymkc.com/article/content/24593>，檢索日期：2025年10月8日。

註24：劉秉宜，〈由《為將之道》淺談失格的領導統御-唯唯諾諾的「Yes Men」〉，《海軍學術雙月刊》（臺北市），第57卷，第4期，2023年8月1日，頁49。

表四：「情境領導理論」領導型式綜整表

高 支持行為		
	低	高
低	<b>S3支持型領導</b> 任務導向偏低，支持導向行為高。領導者把每日例行的工作分派和流程交給部屬，領導者參與決定，但主導權留給部屬。此時領導者應展現高度支持，強化部屬的自信和工作動機。	<b>S2教練型領導</b> 任務導向高，也有支持導向行為。領導者仍要定義任務，但可向部屬徵詢意見；但仍由領導者決定，溝通偏雙向互動，對能力平平、工作意願不高的員工而言，需領導者協助建立自信、提高工作意願。
	<b>S4授權型領導</b> 任務和支持導向行為都很少，領導者仍參與決策和問題解決，但由員工決定什麼時候需要領導者幫助。此時員工已可獨當一面，不太需要領導者的監控或支持。	<b>S1指示型領導</b> 以任務導向居多，由領導者定義任務內容，密切掌控。領導者與部屬間互動多為單向溝通，由領導者宣布決策，適合沒有能力但有意願的員工，因為他們需要有人指引方向。

說明：「指導行為」指要做什麼(What)、該怎麼做(How)、在哪裡做(Where)、什麼時候做(When)，有關工作的一切詳細指導；「支持行為」指主管與部屬的溝通，必要時給予鼓勵支持。

資料來源：參考〈【溝通領導】Situational Leadership Theory(情境領導理論)〉，PMTone，2013年7月12日，<https://www.pmtone.com/situational-leadership-theory/>，檢索日期：2025年10月10日，由作者彙整製表。

統御中，也必須有「容錯」的空間，領導者對管理的觀念不能「一成不變」；畢竟面對的是橫跨數個世代的雙方，且共處於國軍這個嚴密的組織之中，所以領導者的觀念就更有必要「與時俱進」。部隊中階、基層主管同樣需要學習，也要有「容錯」的空間與彈性，才不會讓「多做多錯，不做不錯」的消極心態蔓延。領導與管理


需要有良性互動、結合創新，才能對部隊有正面幫助，如同美國學者主張的「情境領導理論」(Situational Leadership Theory)，有效能的領導者應該依據員工的成熟度(maturity)和任務性質，適切調整領導風格(如表四)，才能提升效率、達成任務。<sup>26</sup>

#### 四、不要抱怨下屬沒有同理心

註25：王吉斌、彭盾，〈試誤容錯、全員實驗的創新迭代〉，天下文化，2015年11月19日，<https://bookzone.cwgv.com.tw/article/1866>，檢索日期：2025年10月9日。

註26：「情境領導理論」係由保羅·赫塞(Paul Hersey)和肯尼斯·恰德(Kenneth Blanchard)於1969年所提出。〈【溝通領導】Situational Leadership Theory(情境領導理論)〉，PMTone，2013年7月12日，<https://www.pmtone.com/situational-leadership-theory/>，檢索日期：2025年10月10日。

表五：美國海軍摩爾上將生涯簡表

生平	◎1912年出生於美國阿拉巴馬州，海軍官校1933年班。 ◎曾參與「二戰」及「越戰」。1974年退役，2004年辭世。	
事蹟		◎1962-1965年接任美軍第7艦隊司令。 ◎1964年晉升海軍上將，並同時擔任太平洋艦隊和大西洋艦隊總司令，是第一位同時指揮這兩個艦隊的海軍將領。 ◎1967-1970年接任第18任海軍作戰部長。 ◎1970-1974年任美國參謀長聯席會議主席。

資料來源：劉秉宜，〈從《為將之道-海軍指揮道德的重要性》談領導統御的精隨-心靈啟迪與關懷部屬〉，《海軍學術雙月刊》(臺北市)，第56卷，第3期，2022年6月1日，頁43。

(一)對於未具備過管理者歷練與經歷的被管理者而言，「同理心」可能只是個空泛而虛無飄渺的名詞，就如同小時候父母親對子女的叮嚀，也曾經被認為是嘮叨；直到自己養兒育女之後，才能體會當時父母親苦口婆心的真締。「同理心」是對於曾經有類似或相同遭遇的人，才能夠有感受的，通常來說較資深的管理者，比較可能具有同理心來感受資淺的被管理者心情與感受；但想要資淺的被管理者用同理心來回應或理解資深者的用心，並不是件容易的事。<sup>27</sup>故管理者不需要糾結在被管理者總是不懂事，對雙方存在有認知上的差異，也無需過於驚訝；因為中間隔著階級、年齡、經歷與學歷等等的落差，透過

「情境教學」、<sup>28</sup>「機會教育」及常常角色互換及模擬實境問答，聽聽看被管理者怎麼應對，或許就可以慢慢對同理心產生具象，同時拉近彼此的距離。

(二)美國海軍上將摩爾(Adm. Thomas H. Moorer，如表五)觀察到艙面兵科軍官因為無法充分瞭解對輪機工作的內容與限制，所以當輪機裝備故障時只會一味苛責輪機幹部，這讓他深感不妥，於是後來他建立了輪機裝備訓練場，並針對即將派任作戰艦艇的艙面兵科軍官，實際參與輪機裝備啟及故障排除，而這些軍官將來派任艦長，自然就明白裝備的限制；尤當面對裝備故障時，便不會再無理的要求輪機人員自己想辦法處理。<sup>29</sup>因為上級能用「同

註27：關卓琦，〈我們都知道「同理心」很重要，為什麼事情發生時卻仍很難為他人思考？〉，換日線，2020年4月1日，<https://crossing.cw.com.tw/article/13194>，檢索日期：2025年10月12日。

註28：張添洲，《教材教法-發展與革新》(五南圖書出版有限公司，2000年初版)，頁289~294。

註29：劉秉宜，〈從《為將之道-海軍指揮道德的重要性》談領導統御的精隨-心靈啟迪與關懷部屬〉，《海軍學術雙月刊》(臺北市)，第56卷，第3期，2022年6月1日，頁47。

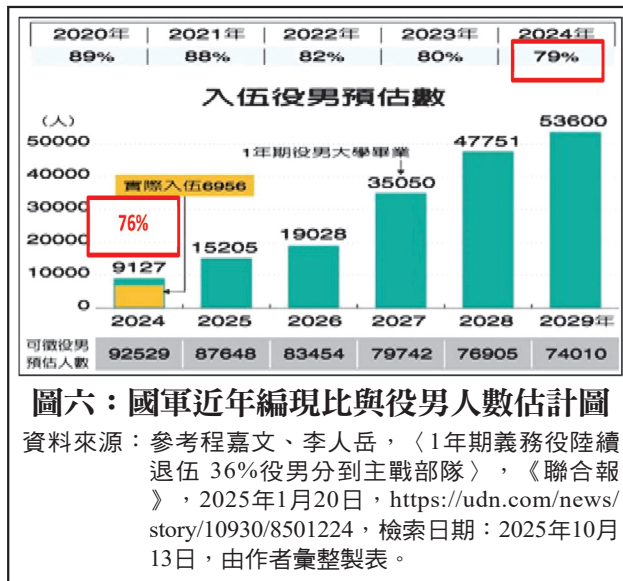


理心」來帶領部隊，如此「將心比心」、「上下同欲」，必有助目標達成，同時成就個人與單位的高光時刻。

### 五、管理人才必須長遠考量

(一)國軍編現比連年下滑，自2020年至2024年，由近八成九(88.57%)下降逾一成(78.6%)，比例驚人。<sup>30</sup>另根據媒體報導，以2024年國軍編現比與該年役男實際人數統計為例，兩者數據相去不遠(如圖六)，顯示國軍人力短缺問題日趨嚴重，選擇提前退伍的軍、士官人數也大幅增加，是類人員從2020年的401人，激增至2023年的1,565人，4年間成長約四倍。顯示國軍在人員留用上面臨的困境，更讓部隊戰力維持出現警訊。<sup>31</sup>依據民間公司「104人力銀行」所做統計，選擇離開職場前三大原因包含薪水太低(約三成五)、不喜歡主管的領導風格(約二成六)，與同事間的人際問題(近二成四)，這些原因也同樣顯示出部隊在管理上面臨著重大考驗。<sup>32</sup>

(二)從上述數據觀察發現，國軍在人力節流方面確實遭遇到瓶頸，而一般「人力銀行」所做影響留職意願主因的統計，用在軍中同樣頗具參考價值，例如立法院推動的加薪案可能成為吸引人才進入軍中



的誘因，但卻也飽受外界批評，就是一例。<sup>33</sup>管理方式適切的微調，或是友善工作氛圍的營造，都可以消弭令人不快的憂鬱，提升部隊留營人數，並維持戰力不墜。威信部隊人力持續流失，最後落得「巧婦難為無米之炊」的窘境，是國軍與國人都不同意見到的結果。

### 六、讓對方屈服，不如讓他佩服

(一)現代部隊的管理者也不應該再以屈服被管理者意志為成功領導的指標，如同前面所提橫跨X、Y、Z世代的人力資源，對彼此工作環境與關係的認知自然會有落差。現代部隊的年輕人大都喜歡挑戰與創新，此時管理者不應該過於驚訝或排斥

註30：同註9。

註31：〈軍士官賠錢提前退伍人數暴增 國防部揭「2大原因」〉，中國廣播公司新聞網，2025年1月13日，<https://bccnews.com.tw/archives/640527>，檢索日期：2025年10月11日。

註32：〈薪水太低、不滿主管、同事...離職真話能說嗎？〉，《天下雜誌》(臺北市)，2024年5月23日，<https://www.cw.com.tw/article/5130156>，檢索日期：2025年10月11日。

註33：張崇廉，〈強過軍人加薪案 藍白違法亂政再添一例〉，自由評論網，2025年6月14日，<https://talk.ltn.com.tw/article/breakingnews/5071497>，檢索日期：2025年10月13日。

，就像活潑、頑皮的學生老愛挑戰老師的耐性與底限；管理者不妨也把它當成自我測試解題的能力，多一份愛心與耐心，問題將迎刃而解。畢竟與其用強勢手段讓他們屈服，倒不如以實際工作經驗及手段成效上，讓他們打從心裡產生對資深領導幹部的佩服，絕對比打罵教育或懲罰來的更為有效。

(二)海軍司令唐上將2024年主持「海軍軍官學校第2屆領導統御雙語學術研討會」致詞時，曾引述《聖經》(THE HOLY BIBLE)的內容表示，羊看起來很可愛，牠們很容易迷路、固執，容易四處遊蕩和分散，且牠們幾乎不會改變自己的方式；以致於需要牧羊犬來驅趕牠們走向羊圈。領導者就像牧羊人，必須瞭解你領導的對象，因為牧羊人的工作不僅是指導，也是保護。<sup>34</sup>身為領導者對待部屬必須具有耐心，並瞭解其真正的需求，必須從旁觀察並準備適時給予協助；而更可貴的是能夠接納下屬給的建議。這些都是領導統御的法門，至於何時、何地適用，則考驗著領導者們的智慧。

(三)在部隊裡事情沒做好或是交辦的任務失敗，上級往往會歸咎於下屬的不認真或是能力不足，但似乎從來沒有管理者反向檢討過自己，過程當中是不是下達的

命令或指導不夠明確，還是管理者又陷入太多「理所當然」的迷思。換言之，與其抱怨下屬總是聽不懂，不如讓自己先懂得如何說服下屬，管理者必須學會「化繁為簡」，下達的命令或指導也應該要淺顯易懂，最好用年輕化的語言，不要倚老賣老、不要擺架子，都是可以變通的選項；<sup>35</sup>領導幹部切記要能檢視下屬反饋的意見、確認下屬聽得懂，那麼事務才能順利推動、成功完成。

### 七、兢兢業業同時關心自己

(一)上一層管理者針對缺乏管理經驗與經歷的初任官，特別應多給予他們成功與失敗案例分享，同時也要多給予關懷；畢竟高階的管理者，應該明瞭基層領導幹部戰戰兢兢的投入工作時，肯定會遭遇挫折、挑戰甚至是挫敗壓力，此時，採「從上而下」的方式深入理解窒礙因素，互相體諒的無償付出，才能在艱難的任務道路上，開出順利執行的圓滿果實。

(二)「壓扁的氣球不是反彈更高，就是會破裂」。由於職業軍人是既長時且高壓的工作，各級管理幹部都肩負著「承上啟下」的吃重壓力，擔心接不完的上級指導，又放心不下基層人員的執行能力，如果再加上對家庭的牽掛，那種心理與生理的負擔「不言可喻」。執行管理的過程中

註34：林睿奕，〈唐華主持海官領導統御雙語學術研討會 勉培育優質領導者〉，《青年日報》，2024年9月26日，<https://www.ydn.com.tw/news/newsInsidePage?chapterID=1710985>，檢索日期：2025年10月13日。

註35：丁菱娟，〈身為主管、前輩，如何和Z世代同事溝通？〉，《遠見雜誌》(臺北市)，2024年2月7日，<https://www.gvm.com.tw/article/110049>，檢索日期：2025年10月14日。

，各階層的管理者也別忘了，自身同樣與被管理者都沉浸在長時、高壓的環境下、可能本身也是承受上面壓力的被管理者；所以，除要保持自我察覺能力外，身旁的同事或家人也必須參與對各階管理者的關懷與提醒，這是上位者無可旁貸的天職。

## 伍、結語

領導統御往往被視為一門藝術，因為它既不是可以光用數學公式，或化學方程式就能夠得出單純而又標準的答案，且由於這門藝術實在太複雜，其中成分包含人性、理性、感性、科學及醫學，又與家庭教育、學校教育與社會教育有關。國軍各級幹部都將面對「少子化」的影響、初任官的惶恐、現代精神疾病的隱憂，以及世代溝通的隔閡等衝擊，在在凸顯管理工作面臨的多元與複雜環境。

人有喜、怒、哀、懼、愛、惡、欲七種情感，透過眼、耳、鼻、舌、身、意（意念）產生各種欲望。或許有人會認為不就是人的情感與念想，情緒有起伏，心情有落差是再平常不過的事，無須大驚小怪；但是，拜現代醫學科技發達所賜，以前人們因為無所知而無懼的身心疾病，陸續的被定義及發現，所以再也不應小看那些你曾經以為無需過度關心的情緒起伏或心情落差。特別是在國軍這種特殊的長時、高壓性質的工作環境之中，因為，稍有不

慎，即可能面臨生命損傷的風險；其對戰力的打擊將如同原子彈一般，威力大到不容小覷，幹部切不可等閒視之。

儘管絕大多數國軍幹部都沒受過醫學專業訓練，但就國軍基層領導統御需求面來看，對於有關人員管理方面的風險因子，起碼必須要有基礎的認識，因為不論管理者或被管理者在承受了某些經歷或壓力的過程當中，都有可能出現危險的病兆警訊；倘能及時察覺或識別風險，也許就能做出及時的應處，避免憾事發生。為因應現代管理的衝擊，國軍領導統御確實必須與時俱進，並針對管理方式或手段能夠做適當微調，而領導者本身也要善待自己，才能照顧好你的團隊。提醒國軍各階層的管理者們，你們與部屬一樣重要且無價，千萬不要讓過度飽和的壓力，影響了你們的心緒、判斷力或決策能力；因為國家需要堅強的國軍才能順利執行任務。軍中同仁也請記得照顧好自己和你的團隊，如此方可做到「能戰」、「敢戰」進而「勝戰」，並確保國家及人民的福祉與安全。⚓

### 作者簡介：

沈育德上校，海軍軍官學校85年班、國防大學海軍指揮參謀學院在職98年班、國防大學戰爭學院103年班。曾任海軍旭海艦艦長、海軍131艦隊戰隊長、海軍151艦隊參謀長、國防部作戰及計畫參謀次長室副處長，現服務於國防大學海軍指揮參謀學院。